

Manuel de gestion et d'administration des projets de subventions financés par le CRDI



IDRC
International Development
Research Centre



CRDI
Centre de recherches pour le
développement international

Canada

Préface	4
Projets de subventions au CRDI	6
But et public	6
Le projet de subventions comme outil de programme.....	8
Conception d'un projet de subventions	11
Énoncer l'objectif de programme le plus important.....	11
Gouvernance.....	12
But et portée	14
Valeur.....	14
Procédures de présentation des propositions.....	15
Critères de sélection.....	16
Liste de contrôle de la conception.....	18
Activités de préparation et appel de propositions.....	19
Annonce.....	19
Suivi	19
Liste de contrôle des activités de préparation	20
Élaboration et évaluation des propositions – Diligence raisonnable	22
Formulaires de demande.....	23
Examen préliminaire	23
Examen et évaluation.....	24
Transparence	24
Liste de contrôle de la diligence raisonnable.....	25
Conservation des dossiers	26
Page couverture	26
Ouverture et tenue des dossiers.....	27
Liste de contrôle de la conservation des dossiers	28
Approbation des subventions	29
Critères spécifiques.....	29
Échéancier.....	29
Liste de contrôle de l'approbation des subventions.....	30
Communication de l'avis de subvention.....	31
Lettre de subvention	31
Subventions pures et contributions.....	32
Liste de contrôle de la communication de l'avis de subvention	33
Contrôle des subventions	34
Système de suivi	34
Rapports de projet	34
Rapports financiers	35
Vérification	35
Rétroactions aux bénéficiaires	35
Liste de contrôle.....	36
Diffusion des résultats.....	37
Liste de contrôle de la diffusion des résultats	38
Évaluation de projet	39
Liste de contrôle de l'évaluation	40
Fermeture et archivage des dossiers	41

Archivage des dossiers	41
Fermeture hâtive	43
Liste de contrôle de la fermeture.....	43
Bibliographie sélective sur l'octroi de subventions.....	44

Préface

Pour atteindre ses objectifs de programme, le CRDI utilise, depuis les années 1970, divers mécanismes dont une des formes novatrices consiste à allouer des fonds de programmes à des institutions partenaires pour leur permettre de gérer directement leurs propres projets d'octroi de subventions. En fait, les subventions et les contributions sont octroyées aussi bien aux institutions qu'aux particuliers : les bénéficiaires du CRDI reçoivent les fonds pour les redistribuer ensuite à d'autres institutions ou particuliers à titre de subventions pures ou de contributions en vue de la recherche ou des activités connexes. (Les différences entre une subvention et une contribution sont traitées [ici](#).)

Cette approche permet ainsi au CRDI de financer des institutions qui ont fait preuve de leurs capacités d'administrer des fonds communs.

En ce moment, le CRDI a plus de 30 projets actifs dans le cadre desquels les bénéficiaires directs de ses fonds (également connus comme des *bénéficiaires de projets*) assurent eux-mêmes l'octroi de subventions. Par ailleurs, six secrétariats et de nombreux projets d'envergure adoptent, à l'instar du CRDI, la même formule : les projets d'octroi de subventions servent souvent à encourager les bénéficiaires à :

- s'engager dans un domaine qui ne leur est pas familier;
- explorer de nouvelles initiatives de programme;
- nouer des relations avec divers autres organismes et experts.

Or, dans la gestion de ces projets de subventions, les institutions bénéficiaires ainsi que le CRDI ont dû relever un certain nombre de défis, dont :

- le choix de la taille et du type de subvention ou de contribution à financer;
- la détermination des publics cibles des fonds de projet;
- l'établissement des critères de sélection;
- la mise sur pied d'un comité de sélection;
- la prestation de directives claires et sans équivoque aux candidats éventuels;
- l'élaboration des procédures de présélection;
- la formulation des conditions et des modalités, notamment l'établissement des contrats de subvention qui s'inspirent des conditions régissant l'octroi des subventions du CRDI;
- la définition et l'application d'un cadre de contrôle financier rigoureux (communication de l'information financière par le titulaire de subventions à l'institution administratrice qui la retransmet ensuite au CRDI);
- la surveillance du travail réalisé par les titulaires de subventions et l'assurance de la qualité de la recherche entreprise;
- l'agrégation des résultats dans les rapports d'étape présentés au CRDI;
- la diffusion des résultats de recherche et l'encouragement à l'utilisation de ces résultats;

- l'obtention d'autorisations gouvernementales quant aux projets de recherche à financement externe.

Le personnel du CRDI doit souvent passer un temps considérable avec les bénéficiaires pour élaborer et mettre en place des procédures et des règles relatives aux projets d'octroi de subventions. Aussi pensons-nous que le CRDI se doit d'apporter des éclaircissements à ces processus d'octroi de subventions.

Le présent manuel vise à récapituler les expériences du CRDI et celles de ses partenaires responsables de la gestion des projets de subvention, ainsi qu'à :

- présenter un inventaire des pratiques exemplaires liées aux projets de subventions;
- déterminer les attentes typiques des donateurs au regard de l'administration des subventions et de la gestion des projets;
- renforcer les compétences des gestionnaires en charge des subventions de recherche et des projets d'octroi de subventions;
- offrir une occasion d'échange, d'apprentissage et d'établissement de réseaux aux gestionnaires de programmes qui décident de l'octroi de subventions et de contributions pour appuyer les activités de recherche.

L'analyse et les exemples présentés dans ce manuel sont tirés des expériences du CRDI et de celles de certaines de ses organisations partenaires. L'information provient des entrevues auprès du personnel du CRDI, des examens des manuels de gestion de projet préparés par d'autres organismes donateurs ainsi que des commentaires formulés par quelques organisations en Asie du Sud-Est qui gèrent les subventions financées par le CRDI.

Le présent guide de référence porte tant sur des discussions de programme que sur des questions administratives parce que les décisions prises concernant un aspect quelconque d'un projet de subventions influent sur l'ensemble du projet en question. Par conséquent, une préoccupation ou un problème, qu'il soit d'ordre programmatique ou administratif, ne peut pas être étudié isolément. Nous espérons que cette ressource en direct sera utile à ceux et celles qui sont en charge de l'élaboration, de la gestion et de l'administration des projets de subventions.

Wilfredo Reyes

Contrôleur régional

Bureau régional de l'Asie du Sud-Est et de l'Est

CRDI, Singapour

Sylvain Dufour

Directeur

Division de l'administration des subventions

CRDI, Ottawa

Projets de subventions au CRDI

Le CRDI a recours, depuis sa création, aux projets de subventions pour des raisons stratégiques, à savoir atteindre ses objectifs de programme dont les plus importants sont, entre autres, les suivants :

- renforcer la capacité de recherche des particuliers et des institutions;
- encourager la recherche dans un sujet ou un domaine thématique donné;
- contribuer à définir de nouvelles orientations de programme et à répondre aux changements des priorités de recherche;
- créer des synergies en établissant des liens et des réseaux entre des particuliers des institutions animés des mêmes idées.

Grâce à ces expériences, le CRDI et ses organisations partenaires ont tissé d'étroites relations de travail et ont élaboré des procédures et des règlements axés sur des projets pour s'assurer que ces projets de subvention atteignent leurs objectifs. Cependant, ces expériences n'ont été consignées dans aucun document qui permettrait au personnel des partenaires de projet et du CRDI de partager les leçons apprises au cours des trois dernières décennies.

Qu'est-ce qu'un projet de subventions ?

Au fil des ans, le CRDI a développé un certain nombre de mécanismes -- qui portent des noms comme petite subvention, bourse de formation, subvention par concours et bourse de recherche et de développement -- pour financer des projets visant des objectifs de programme spécifiques. Or, dans le présent guide, nous utilisons le terme « projet de subventions » pour désigner ces différentes formes de subvention.

But et public

Le présent guide se veut un examen concret des questions de programme, d'administration et de finance qui doivent être abordées dans le cadre de l'élaboration et de la gestion d'un projet de subventions. Il vise à présenter à l'utilisateur diverses solutions relatives à la gestion et à l'administration d'un projet, parmi lesquelles il pourra alors choisir. L'utilisateur fera son choix en se basant principalement sur les objectifs de programme en fonction desquels le projet de subventions a été élaboré.

Ce guide ne prétend pas fournir des recettes ou des indications détaillées pour élaborer un ensemble de procédures de gestion et d'administration, une tâche qui serait d'ailleurs presque impossible compte tenu de la diversité des projets bénéficiant d'un appui financier. Toutefois, l'examen des différentes solutions qui y sont présentées devrait permettre à l'utilisateur de prendre des décisions éclairées pour s'assurer que les structures financières et administratives en place contribuent à l'atteinte des objectifs de projet.

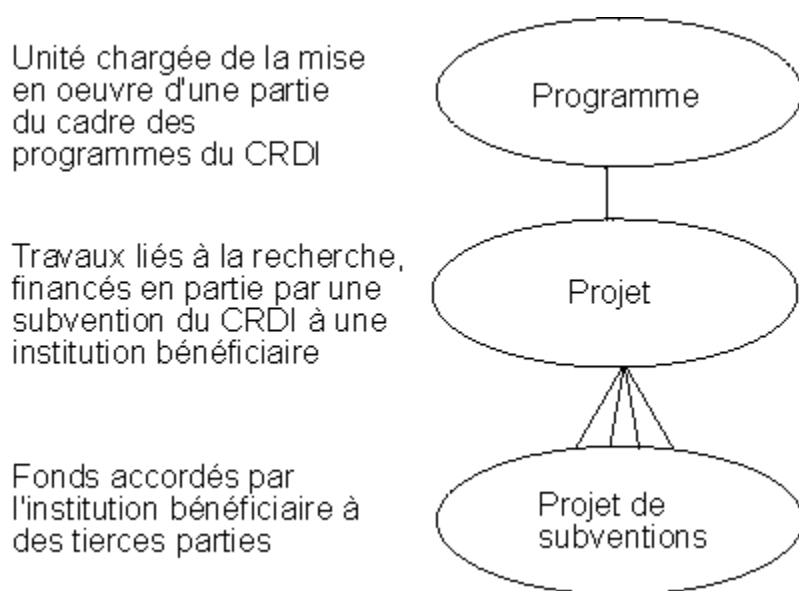


Figure 1 : Les projets de subventions redistribuent les fonds de projet afin d'appuyer les objectifs de programme du CRDI.

Le présent guide s'adresse aux personnes responsables de la gestion et de l'administration de programmes dans le cadre des projets financés par le CRDI. Il devrait s'avérer un complément utile aux outils dont disposent déjà le personnel de ces projets ainsi que le personnel de gestion et d'administration du CRDI.

Le CRDI vise actuellement à transférer la responsabilité de l'administration de ses projets de subventions aux bénéficiaires et c'est dans ce contexte qu'a été élaboré le présent guide. La figure 1 illustre la façon dont un projet de subventions peut appuyer les activités de programme du CRDI.

Il arrive souvent que des donateurs fassent appel à des tierces parties pour assurer la gestion des projets de subvention en leur nom dans le but de renforcer la capacité de gestion locale et, éventuellement, d'alléger leurs propres tâches administratives. Il faut, par conséquent, que les ressources nécessaires à la gestion du projet par un organisme tiers soient prévues dans la conception de projet. La méthode de calcul des coûts liés à la gestion d'un projet par une tierce partie soulève deux questions générales, à savoir :

- Le coût doit-il être calculé au pourcentage ? Y a-t-il une formule quelconque qui permet de déterminer ce pourcentage ? Bon nombre d'organismes ont établi des coefficients internes pour contrôler leurs coûts. Le calcul des coûts au pourcentage de la subvention accordée sera vraisemblablement la méthode qui convient le mieux aux concours simplifiés et bien définis. Dans tous les cas, les institutions bénéficiaires contribuent du personnel et des services à l'administration du concours et des subventions. Par conséquent, le rapport entre les coûts couverts par la subvention du CRDI et la contribution de l'institution varie d'un projet à un autre : le coût total de la gestion d'un programme simplifié dont la majeure partie des fonds seront affectés à des subventions peut s'établir à un niveau aussi bas que 20 % de la valeur des subventions.

- L'organisation administratrice doit-elle supporter une partie des coûts de gestion d'un projet de subventions ou est-ce que le donateur est tenu d'assumer tous les coûts de gestion additionnels ? La politique du CRDI veut que le bénéficiaire apporte une contribution, mais il faut l'interpréter avec sagacité. Par exemple, dans le cas des projets importants où les activités subventionnées ne représentent qu'une petite partie de l'ensemble du projet, il est parfaitement concevable que le bénéficiaire contribue amplement aux activités non subventionnées du projet et qu'il propose que le CRDI se charge du coût total de la gestion des subventions. Ce genre d'entente serait acceptable puisque l'esprit de la politique est respecté, c'est-à-dire que le bénéficiaire contribue au projet.

L'analyse et les exemples présentés dans ce manuel sont tirés des expériences du CRDI et de celles de certaines ses organisations partenaires. L'information provient des entrevues auprès du personnel du CRDI, des examens des manuels de gestion de projet élaborés par d'autres organismes donateurs ainsi que des commentaires formulés par quelques organisations en Asie du Sud-Est qui gèrent les subventions financées par le CRDI. Les personnes intéressées à des examens plus généraux des processus d'octroi de subventions devraient consulter les références citées dans la [bibliographie](#).

Le projet de subventions comme outil de programme

Le personnel de programme du CRDI a recours à plusieurs types de projets de subventions, aussi est-il difficile de donner une seule définition de ce qu'est précisément un projet de subventions. Néanmoins, le principal élément est que tous les fonds sont affectés à un projet « standard » (ce que nous appelons un projet de subventions dans le présent document) à partir du budget de programme d'une unité de programme du CRDI. Ces fonds sont ensuite redistribués ou versés, selon des critères préétablis, comme des [subventions ou contributions](#) individuelles distinctes. Elles prennent différentes formes (voir le tableau 1) et peuvent être octroyées à des particuliers (p. ex. des bourses de formation) ou à des institutions (p. ex. des subventions de recherche) dans le cadre d'un concours ouvert ou d'une sollicitation de propositions auprès d'un groupe d'organismes présélectionnés. Les montants des subventions peuvent être modiques (5 000 \$CAD ou moins) ou substantiels (plus de 100 000 \$CAD). Ces différences dans la manière de concevoir un projet de subventions reflètent la diversité des objectifs de programme qui sous-tendent la décision de s'engager dans un projet de subventions.

Tableau 1 : Types de projets de subventions

Public	Objet	Clients	Valeur de la subvention	Sélection
Ouvert (large)	Recherche	Particuliers	Infime (moins de 2 000 \$CAD) Modique (entre 2 000 et 5 000 \$CAD)	Évaluation selon des critères préétablis (processus très simple, rapide et objectif)
Sur invitation (restreint)	Formation/renforcement des capacités	Organisations	Moyenne (entre 5 000 et 20 000 \$CAD)	Évaluation par les pairs (processus plus exigeant en main-d'œuvre et requérant des lignes directrices très claires)

			Importante (plus de 20 000 \$CAD)	en matière d'évaluation et d'examen)
--	--	--	---	---

Lorsque c'est l'organisme bénéficiaire qui gère le projet de subventions, il est essentiel qu'il soit en mesure d'assurer l'administration du programme ainsi que de fournir le leadership intellectuel et la pensée critique relativement aux orientations futures du programme. Quant au donateur, il lui faudrait consacrer beaucoup de temps pour trouver un tel organisme parce que le processus de renforcement des capacités nécessite un certain nombre d'interventions soigneusement dosées.

Du point de vue du CRDI, les projets de subventions comportent plusieurs avantages en matière de programmes, car ils permettent de :

- renforcer les capacités locales d'une manière participative (surtout en ce qui concerne les particuliers);
- élargir l'éventail des contacts (particuliers et institutions) et rechercher de nouveaux talents;
- découvrir de nouveaux secteurs de soutien de la recherche qui répondent aux besoins d'une « collectivité » particulière (ce qui permettrait de décentraliser le cadre du programme de recherche);
- focaliser la recherche sur un sujet ou un thème particulier;
- diminuer les risques liés à la collaboration avec un nouvel organisme (puisque les enjeux financiers sont moindres) et préparer le terrain pour la mise en oeuvre de projets plus importants à l'avenir;
- assurer la transparence de la prise de décisions (p. ex. appels de propositions publics, objectifs clairs, critères de sélection publiés et annonce publique des promoteurs retenus);
- créer la possibilité d'établir des réseaux entre des organismes et des personnes aux vues similaires;
- envisager des mécanismes pour « enchâsser » des idées ou des programmes spécifiques au sein des organismes;
- adopter une certaine souplesse administrative dans l'octroi des fonds à des organismes méritoires;
- offrir des mécanismes efficaces pour accorder des sommes modestes en temps opportun à des acteurs locaux (en particulier des ONG et des organismes communautaires).

Il faut qu'une décision soit prise au niveau des programmes concernant les avantages et les inconvénients liés au transfert de la responsabilité d'un projet de subventions à un autre organisme. Bon nombre d'organismes ont la volonté ou le potentiel d'entreprendre des projets de subventions, mais il faut du temps et des efforts pour trouver un tel organisme et pour élaborer une intervention pluriannuelle qui aboutira à la création des capacités locales nécessaires. Le renforcement des capacités est un objectif important des activités de programmes du CRDI, aussi faut-il peser le pour et le contre par rapport aux autres objectifs de programmes qui pourraient être réalisés au moyen des projets de subventions. Selon

l'expérience que le CRDI a acquise des projets de subventions dont la gestion est assurée par des organismes tiers, il est clair que les partenaires du CRDI sont en mesure de gérer efficacement de telles activités.

Les autres sections du présent guide portent sur les expériences du CRDI et de ses partenaires dans l'établissement des systèmes de gestion de projets de subventions. Bien que les suggestions proposées concernent spécifiquement les projets appuyés par le CRDI ainsi que ses propres règlements administratifs, financiers et de programmes, ces lignes directrices devraient aider également d'autres organismes qui doivent élaborer et administrer des projets de subventions.

Conception d'un projet de subventions

L'élaboration d'un projet de subventions n'est pas un processus linéaire : les décisions prises dans ce cadre influent aussi bien sur d'autres composantes du projet que sur les procédures financières et administratives qui sont les plus susceptibles de contribuer à l'atteinte des objectifs. Par conséquent, il faut toujours prendre en considération les effets, d'une part, des décisions de programme sur les dimensions administratives et financières du projet et, d'autre part, des décisions financières et administratives sur la mise en œuvre du programme.

Le CRDI a publié un certain nombre de brochures pour aider les demandeurs de subvention dans la formulation de projets. Voir les détails à la page d'accueil [Possibilités de financement](#).

En général, une proposition de projet de subventions devrait comporter les éléments suivants :

- Problème et justification : Quel est le problème visé par la proposition et pourquoi est-il important ?
- Objectifs : Quels sont les objectifs sur lesquels pourrait se fonder l'évaluation de la réussite ou de l'échec du projet ?
- Méthode : Comment s'y prenez-vous pour atteindre chacun de ces objectifs ?
- Résultats et diffusion : Quels sont les résultats escomptés et comment seront-ils diffusés ? Quelles sont les incidences de la recherche sur le développement auxquelles on peut raisonnablement s'attendre ?
- Institution et personnel : Qui effectuera le travail ? Qui sera responsable de l'administration des fonds de la subvention ? Quelles sont leurs qualifications ? Quelles sont les répercussions financières des ressources humaines qui seront nécessaires pour assurer l'administration des fonds de la subvention ?
- Calendrier et budget : Quelles ressources et quel calendrier faut-il prévoir pour atteindre les objectifs du projet ?
- Évaluation : Comment seront évalués les résultats du projet ?

Lors de l'élaboration d'une proposition de projet, il pourrait être utile de garder à l'esprit l'objectif ultime du projet, c'est-à-dire quels sont les changements que vous souhaiteriez que les personnes, les groupes et les organismes qui seront directement touchés par le projet apportent à leur comportement, leurs rapports, leurs actions et leurs activités ? Vous pourriez vous poser les questions suivantes :

- Quels sont les publics cibles ?
- Quels changements souhaitez-vous susciter au sein des publics visés ?
- Comment comptez-vous provoquer ces changements ?
- Comment saurez-vous que ces changements se sont réellement produits ?

Énoncer l'objectif de programme le plus important

Un projet de subventions peut être employé pour réaliser de nombreux objectifs de programme (voir le tableau 2), il importe donc qu'ils soient clairement définis au moment de la conception du projet. Par exemple, la conception d'un projet qui vise à identifier des étudiants diplômés et à les aider financièrement à poursuivre des études dans un domaine de recherche précis sera fort différente de celle d'un projet dont l'objet est d'appuyer financièrement des chercheurs chevronnés qui étudient une question ayant des répercussions sur des politiques régionales.

Tableau 2 : Exemples des types d'objectifs que vise le CRDI par le biais des projets de subventions

- Offrir aux chercheurs provenant du Canada et des pays en développement des possibilités de formation pour qu'ils puissent poursuivre leurs études, élargir leur champ d'intérêt et renforcer leur capacité de recherche en développement.
- Identifier les personnes et les organismes qui sont intéressés à travailler dans un domaine d'études spécifique.
- Aider une institution à élaborer son programme de soutien à la recherche en sollicitant des propositions d'un large éventail d'organismes partenaires.
- Concentrer les efforts de recherche sur des questions et des enjeux nouveaux qui ne reçoivent pas suffisamment d'attention ou de financement régional ou international.
- Établir et soutenir des réseaux de chercheurs qui se penchent sur des problèmes semblables dans des pays différents, en particulier ceux qui ne sont pas liés à des réseaux de recherche internationaux en raison de leur isolement linguistique ou géographique et qui, par conséquent, ont un accès limité aux références et aux pratiques exemplaires qui ont été élaborées ailleurs.

La première étape de la conception d'un projet consiste à bien comprendre les résultats escomptés. Une fois qu'on les aura déterminés, on pourra procéder à la mise en oeuvre des activités de projet spécifiques ainsi que des procédures et des processus financiers et administratifs de soutien.

Gouvernance

La gouvernance définit le partage des responsabilités dans les décisions qui doivent être prises au cours du projet en matière de programme et d'administration. Il faut des lignes directrices précises pour que toutes les parties concernées sachent qui prend les décisions relatives au projet, qui établit les règles et les procédures et qui approuve et paye les factures.

Les questions de gouvernance doivent être clairement formulées et transparentes pour tous les participants au projet. Il est d'une importance cruciale que ces derniers sachent qui est responsable de la gestion globale du projet (habituellement le chef de projet et un comité de gestion) et quels sont leurs pouvoirs et leurs responsabilités. Il y a deux modèles généraux de gouvernance. Le premier est très simple : la prise de décisions relève d'une ou de deux personnes; le CRDI joue essentiellement un rôle de surveillance puisque le projet ne comporte pas de systèmes de freins et de contrepoids (c.-à-d. qu'il n'y a pas de comité de gestion). Le second modèle est fondé sur une approche plus structurée et comporte des comités ayant des rôles et des responsabilités spécifiques.

Le comité de gestion est un élément central d'un projet de subventions, et sa composition ainsi que ses modalités de fonctionnement sont essentielles à la réussite du projet.

Si le projet ne vise à octroyer que quelques subventions par année, le chef de projet pourra (habituellement de concert avec l'agent de programme du CRDI) s'occuper de toutes les questions de gestion. Dans le cas de projets plus importants, la création et la composition judicieuse de comités ayant des fonctions précises sont essentielles à leur réussite (voir la figure 2).

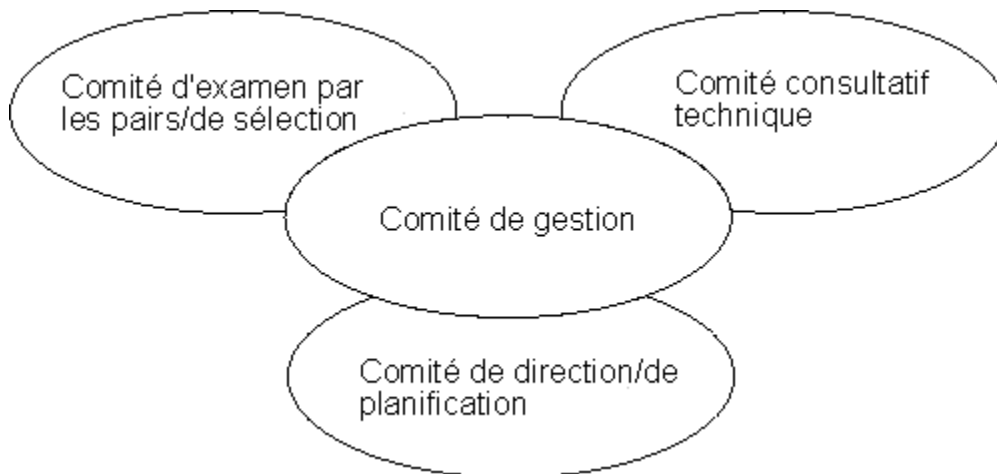


Figure 2 : La structure de gouvernance nécessaire pour s'assurer que la gestion, l'examen par des pairs, la planification ainsi que les conseils et l'orientation techniques sont entrepris soit par des sous-comités distincts, soit par un seul comité de gestion.

Un seul comité de gestion ou divers comités chargés de fonctions précises doivent assumer la responsabilité de tous les aspects de gestion et d'administration d'un projet de subventions à savoir :

- fixer les règles et les procédures;
- sélectionner les demandeurs;
- établir la portée du programme;
- déterminer les critères d'évaluation des propositions ou des candidats;
- apporter une expertise technique aux bénéficiaires de la subvention;
- examiner les rapports et les propositions;
- fournir une rétroaction aux demandeurs et aux bénéficiaires du projet.

S'il y a plus d'un donateur qui contribue au projet de subventions, il faut indiquer explicitement à tous les bénéficiaires qu'ils doivent consulter le comité de gestion et non les donateurs pour ce qui est des questions relatives au programme et à l'administration. À cet égard, il est essentiel de définir clairement, dès le début, les rapports hiérarchiques ainsi que les responsabilités de toutes les parties concernées. En outre, il est souhaitable que les donateurs conviennent d'un processus commun d'établissement de rapports afin de minimiser les contraintes administratives pour l'organisme bénéficiaire.

Il faut aussi s'entendre sur la composition de chacun de ces comités ainsi que sur l'expertise régionale, organisationnelle ou thématique des membres des comités. Chaque comité devrait disposer de spécialistes dans divers domaines (dans la plupart des projets du CRDI, les comités sont composés de cinq à sept membres) qui ont une connaissance des questions et

des préoccupations régionales, qui peuvent orienter des projets de recherche et qui ont une expérience de l'évaluation et de l'examen de propositions de recherche ainsi que de la gestion et de l'administration. Dans la plupart des cas (mais pas tous), des représentants du CRDI font partie d'au moins un des comités pour représenter les intérêts du CRDI et pour aider à l'élaboration des politiques et des programmes. Le mandat de chaque comité doit être convenu par écrit (voir les exemples de [mandat](#) de ces comités) et bien compris par les membres de tous les différents comités. Lorsqu'il y a plus d'un comité (voir la figure 2), le comité de gestion serait responsable de la coordination globale des comités et l'ultime arbitre des décisions. Le CRDI se réserve le droit d'approuver le mandat et la composition des divers comités des projets qu'il finance.

Des principes directeurs de base doivent être établis pour chacun des comités, c'est-à-dire :

- établir un calendrier des réunions;
- convenir du quorum des réunions;
- fixer les dates de présentation de tous les documents qui seront examinés ou discutés à chacune des réunions;
- s'entendre sur un processus de prise de décisions;
- rédiger et diffuser les comptes rendus de toutes les réunions de comités.

Compte tenu de l'importance de ces comités pour l'efficacité de la planification, de la mise en oeuvre et du suivi des projets, les propositions de projet présentées au CRDI devraient comporter une description détaillée de ces principes directeurs ou prévoir suffisamment de temps au calendrier de projet pour qu'ils puissent être déterminés dès le début. Le CRDI exigera que la création de tels comités et l'accord sur leur composition et la clarification de leurs mandats fassent partie des résultats attendus au départ et qu'ils soient une condition préalable à la poursuite du projet.

Dans le cas où il y a plus d'un donateur qui contribue des fonds au même projet de subventions, il est essentiel qu'ils embrassent tous les mêmes objectifs de programme et qu'ils conviennent des critères pour le financement des projets — il est arrivé par le passé que certains donateurs insistent pour financer seulement quelques types de projets spécifiques et ne veuillent pas engager des fonds avant de recevoir des propositions qui sont conformes à leurs priorités de programme.

But et portée

Pour que les objectifs les plus importants du projet de subventions soient atteints, il faut que le but et la portée du projet soient établis et communiqués au public cible. Chacun des exemples de [demandes de propositions](#) qui sont fournis précise le but et la portée du projet de subventions, ainsi que d'autres détails comme les modalités et la date limite de présentation des demandes, les critères d'admissibilité, le nombre et le montant des subventions, etc.

Si le comité de gestion a déjà été formé, le but et la portée du projet devraient être élaborés avec la participation de tous ses membres (ainsi que des membres d'autres comités qui font partie de la structure de gouvernance du projet) et, éventuellement, avec celle d'un grand nombre de spécialistes en la matière. Il est aussi nécessaire de définir exactement quels sont et, ce qui est tout aussi important, quels ne sont pas les objectifs du projet de subventions. Dans les cas où le ou les comités n'ont pas encore été formés, il faut que le calendrier prévoie suffisamment de temps pour permettre aux nouveaux comités d'examiner le but et la portée du projet.

Valeur

La valeur des subventions individuelles doit être déterminée au début du processus de planification. Dans la plupart des projets de subventions, on fixe la somme exacte qui sera versée à chaque projet (p. ex. 20 000 \$CAD) ou la somme maximale que chaque bénéficiaire pourra recevoir (p. ex. 30 000 \$CAD). Toutefois, il est arrivé qu'on indique seulement qu'un fonds commun donné est disponible et qu'il sera attribué en fonction du mérite et des ressources nécessaires des propositions individuelles (ce qui signifie qu'on ne répartit pas nécessairement les fonds disponibles au complet et qu'on ne spécifie pas le montant maximal ou minimal de financement accordé aux projets individuels). Une variante de cette approche consiste à déterminer le nombre de subventions qui seront octroyées et le montant des fonds disponibles (p. ex. le projet attribuera entre 50 et 60 subventions d'une somme totale de 300 000 \$CAD).

Dans le cadre des projets de subventions financés par le CRDI, la valeur des subventions individuelles varie considérablement. Certains projets consistent en de petites subventions (entre 2 000 \$CAD et 5 000 \$CAD) alors que d'autres prévoient des sommes considérables (plus de 100 000 \$CAD). Généralement, le choix du niveau de financement est tributaire des ressources disponibles et des principaux objectifs du programme. On choisira la somme fixe ou maximale selon la nature de l'activité à financer. La plupart du temps, le montant des contributions pour appuyer un programme de formation ou des études supérieures est fixe, or il arrive aussi que les sommes allouées à des activités de recherche plus restreintes le soient également. Habituellement, les projets d'une valeur monétaire plus élevée sont financés jusqu'à un montant maximal déterminé en fonction des budgets et des plans de travail détaillés.

Le CRDI vise en priorité à s'assurer qu'une partie suffisante de l'enveloppe budgétaire soit versée en subventions, mais il reconnaît que la gestion d'un projet de subventions entraîne des coûts. Bien qu'il n'y ait pas de politique déterminée quant à la taille d'un projet, l'expérience démontre qu'un projet de subventions devrait avoir au moins 300 000 \$CAD pendant une période de deux ou trois ans pour que les coûts de gestion soient maintenus à un niveau raisonnable. Plusieurs facteurs influenceront sur la valeur totale du financement que le CRDI accorde à un projet de subventions, notamment :

- la capacité d'absorption du public cible;
- les objectifs du projet de subventions;
- les compétences en gestion de l'équipe de gestion du projet;
- les fonds dont disposent le bénéficiaire et le donateur.

Une question commune concernant la valeur globale d'un projet (qui est souvent modique) est de trouver un moyen de gérer efficacement le nombre de paiements qui doivent être versés à des projets individuels alors qu'il y a plusieurs bénéficiaires dans le cadre du projet de subventions. On se trouve, dans une certaine mesure, devant un dilemme : d'un point de vue financier et administratif, il est plus facile de déterminer une somme fixe et de verser un nombre minimal de paiements, mais du point de vue des programmes, le personnel de programme tient souvent à ce que les bénéficiaires fassent preuve de rigueur dans la planification de la recherche, la préparation de budgets appropriés et la gestion aussi bien de la recherche que des ressources disponibles à cet effet.

Procédures de présentation des propositions

Indépendamment de la valeur de la subvention à octroyer, il faut élaborer des procédures de présentation des propositions et en établir le calendrier. Il convient, à cette étape, de se poser les questions suivantes :

- Est-ce que les propositions doivent être présentées uniquement sur support papier ?
- Combien d'exemplaires de la proposition faut-il présenter ?
- Peut-on présenter des propositions sur support électronique ? Si oui, quels sont les formats de fichier acceptables et comment peut-on garantir l'authenticité de la proposition ?
- Combien de pages (à simple ou double interligne) la proposition doit-elle contenir ?
- Devrait-il s'agir de la soumission d'une idée ou d'une proposition complète ?
- À qui la proposition doit-elle être adressée ? Que fera cette personne par la suite ?

Une fois ces procédures déterminées, il faut établir un calendrier réaliste pour la réception des propositions en tenant compte des éléments suivants :

- prévoir suffisamment de temps pour l'examen de toutes les propositions;
- sélectionner les candidats ou présélectionner les candidats en vue d'une élaboration plus détaillée de leur proposition;
- informer les candidats retenus;
- verser les fonds pour lancer les projets individuels comme prévu.

Il faut prévoir un minimum de quatre mois pour ces quatre étapes. Généralement, les propositions ne sont envoyées que quelques jours avant la date limite, peu importe le délai accordé aux demandeurs. Il faut donc tenir en compte, dans le calendrier des activités, le fait que les propositions sont envoyées à la dernière minute. Dans certains projets de subventions, on a tenté de minimiser cette situation en acceptant des propositions tout au long de l'année. La [figure 3](#) illustre le temps nécessaire pour l'élaboration et le lancement d'un projet. Dans la section [Élaboration et évaluation des propositions - Diligence raisonnable](#), on trouve d'autres renseignements sur les éléments que devrait comporter une proposition complète d'une tierce partie.

Critères de sélection

En vue de l'évaluation des propositions, tous les membres du comité de gestion (ou du comité d'évaluation par les pairs/de sélection, voir la figure 2) doivent disposer de critères clairs au regard desquels les propositions seront évaluées. Ces critères doivent comporter des points précis en fonction desquels une proposition sera jugée et « notée ». Quoique les critères spécifiques soient tributaires de l'objectif global du projet de subventions, ils comportent en général les éléments suivants :

- un énoncé clair des objectifs de recherche (de formation);
- une explication de la manière dont les travaux contribueront à la recherche dans le domaine visé ou à l'avancement professionnel du stagiaire;
- un exposé de la méthode adoptée;
- un aperçu des résultats escomptés;
- une précision sur les liens entre ces résultats et les politiques ou l'application;
- une description de la stratégie prévue pour diffuser les résultats de la recherche et pour faciliter leur mise en application;
- des renseignements sur les antécédents et l'expertise des chercheurs;
- un examen des questions éthiques que suscite le modèle de recherche (voir les lignes directrices du CRDI dans la section 4A de l'[accord de subvention de recherche](#));
- une analyse de la sexospécificité du projet;
- une explication de la manière dont les jeunes chercheurs participeront au projet.

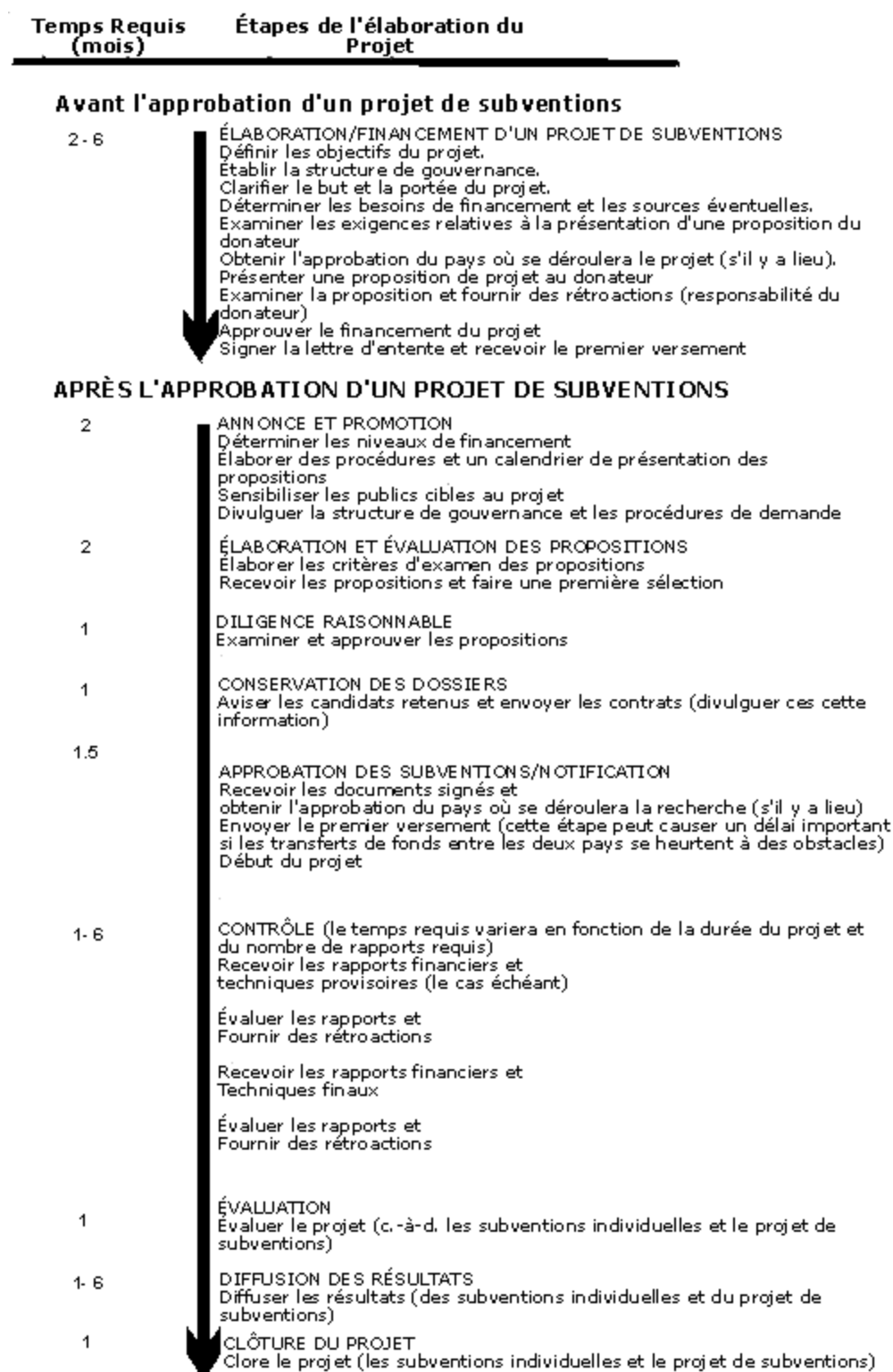


Figure 3. Estimation (en mois) du temps nécessaire pour réaliser les différentes étapes relatives à l'élaboration, au financement et au contrôle d'un projet.

Ces [exemples de demandes de propositions](#) comportent les différents types de critères de sélection qui ont été élaborés pour divers projets de subventions financés par le CRDI.

Dans certains cas, les projets peuvent viser des groupes de personnes ou de pays qui sont considérés prioritaires. Aussi ces priorités devraient-elles figurer dans les lignes directrices relatives à la présentation des propositions et faire partie des critères pour sélectionner les propositions.

Liste de contrôle de la conception

- Définir les objectifs du projet.
- Établir la structure de gouvernance.
- Clarifier le but et la portée du projet de subventions.
- Fixer les niveaux de financement des subventions individuelles.
- Préciser les procédures de présentation des propositions.
- Déterminer les critères d'évaluation des propositions.
- Dresser le calendrier de présentation, d'examen et d'approbation des propositions.
- Élaborer un système de contrôle des projets financés.

Activités de préparation et appel de propositions

Une fois qu'on aura examiné les questions de conception au regard de la proposition de projet et que le CRDI aura approuvé le financement de la proposition, il faudra informer le public visé de la disponibilité de ces subventions. Ces renseignements doivent être complets et porter sur :

- le but et la portée du programme;
- les directives de demande de financement;
- les critères d'admissibilité;
- la durée et le montant des subventions disponibles;
- la date limite des soumissions.

Annonce

On peut recourir à plusieurs véhicules pour divulguer les projets de subvention, cependant il est important de cibler la campagne de promotion pour s'assurer que le public visé par les subventions est le plus susceptible de voir les annonces. Si l'appel de propositions est trop général ou que les directives de demande de financement ne sont pas assez précises, on peut s'attendre à recevoir une grande diversité de propositions. En conséquence, le travail nécessaire pour présélectionner et examiner les propositions sera plus long et le nombre de demandeurs déçus sera beaucoup plus élevé. Vu l'importance de l'élaboration d'une campagne de « publicité » adéquate, certains projets ont engagé des entreprises de relations publiques pour les aider avec cet aspect de la mise en oeuvre d'un projet de subventions, surtout lorsqu'il s'agit d'un processus qui n'est pas seulement compétitif mais aussi très ouvert.

Si un projet de subventions devient connu, on peut s'attendre à recevoir un nombre sans cesse croissant de demandes de subventions, ce qui soulève deux problèmes : premièrement, le volume de travail nécessaire pour recevoir, présélectionner et évaluer les demandes augmente rapidement et, deuxièmement, le nombre de demandeurs « déçus » parce qu'ils ne reçoivent pas une subvention ou une contribution s'accroît.

Le comité de gestion (ainsi que les autres comités de projet — voir la figure 2) devrait tenir lieu de source de suggestions concernant les publications professionnelles (journaux et bulletins) dans lesquelles on peut annoncer la création du projet de subventions. Parmi d'autres vecteurs d'information possibles, comptent les listes de diffusion sur des sujets spécifiques, les sites Web et les brochures envoyés à des publics cibles précis. On sait d'expérience qu'en ce qui concerne des concours ouverts, les babillards, les affiches dans les universités, les listes de diffusion et les annonces dans des publications savantes sont des moyens efficaces pour attirer de bons candidats. Quant aux concours restreints (sur invitation), on adopte habituellement une approche plus personnalisée. Les méthodes les plus efficaces consistent, entre autres, à envoyer des messages électroniques à un public cible, à organiser des présentations et des ateliers à son intention, ainsi qu'à lui offrir des cours de rédaction de proposition. On emploie souvent ces approches individualisées de concert avec un processus de présélection donné.

Suivi

Lorsqu'on se prépare pour recevoir des propositions, il est essentiel d'avoir un système préétabli pour assurer le suivi des propositions reçues et pour consigner les actions accomplies au regard de chaque proposition. Un tel système peut être informatisé ou manuel. Le système de suivi devrait comprendre des directives pour accuser réception des propositions – qu'il s'agisse de propositions qui sont rejetées immédiatement ou de celles qui seront examinées et évaluées ultérieurement.

En raison de la charge de travail requise pour administrer un projet de subventions, il est primordial de mettre en place des systèmes de gestion adéquats dès le début du projet, ce qui réduirait grandement le volume de travail (et de problèmes) plus tard au cours du processus. De bons systèmes de gestion établis au commencement du projet permet aussi au bénéficiaire et au donateur d'effectuer des vérifications et des examens périodiques des activités liées au projet.

Lorsque les réponses sont envoyées à ceux dont les propositions feront l'objet d'une étude plus approfondie, il est important d'indiquer la date à laquelle le processus d'examen prendra fin. Des modèles de lettre (ou de courriel) peuvent être préparés d'avance pour accélérer le processus de communication aux demandeurs des renseignements sur l'état de leurs propositions.

L'objectif du système de suivi est d'assurer que tous les renseignements sur le processus d'examen ainsi que toutes les actions prises au cours de cette période sont consignés. Ces renseignements seraient extrêmement utiles à la rationalisation des opérations : le système fournit des données exactes permettant de prendre des décisions judicieuses en matière de gestion.

Le système devrait enregistrer les renseignements et les actions qui suivent :

- nom du promoteur de la proposition;
- titre de la proposition;
- l'affiliation organisationnelle;
- l'information personne-ressource;
- les dates de la réception, de l'accusé de réception et de l'examen de la proposition;
- le nom des personnes responsables de chaque étape de l'examen et de l'exécution des obligations;
- les commentaires concernant la proposition;
- les recommandations relatives au financement, à la révision ou au rejet;
- la liste de vérification des composantes requises de la proposition (p. ex., description de l'activité, demande officielle, budget, calendrier des activités, renseignements sur l'organisation promotrice, chef de projet et autre personnel du projet).

Bellanet a élaboré un système Internet pour traiter les demandes de subvention et en assurer le suivi (voir <http://www.bellanet.org/opa/>); cependant, on peut aussi recourir à plusieurs autres systèmes manuels ou informatisés. Le point primordial consiste à conserver dans le dossier un formulaire d'acheminement et de traitement qui permet de suivre de près les actions menées et les décisions prises.

Liste de contrôle des activités de préparation

- Déterminer le public cible du projet de subventions.
- Définir le moyen le plus efficace pour atteindre ce public.
- Préparer les documents de communication en tenant compte du public cible et élaborer la stratégie de diffusion à utiliser (ce qui peut supposer l'embauche d'un consultant ou d'une entreprise de relations publiques).
- Mettre en place un système pour suivre de près toutes les propositions reçues.
- Rédiger des modèles de lettre pour accuser réception des propositions et indiquer les actions prises.

Élaboration et évaluation des propositions — Diligence raisonnable

Le CRDI et ses bénéficiaires ont utilisé deux systèmes pour examiner les propositions.

- Dans certains projets de subventions, l'appel de proposition prévoit que les « [idées](#) » d'appui à la recherche soient soumises comme une étape préliminaire de l'évaluation des propositions (le système utilisé par le CRDI). En ce faisant, on pourrait, d'une part, réduire le volume de travail requis initialement des promoteurs de projet et, d'autre part, éliminer facilement des propositions hors sujet.
- Dans d'autres projets de subventions, les promoteurs sont tenus de soumettre des propositions complètes et les décisions sont prises en fonction de ces soumissions (il arrive qu'on fournisse de l'aide aux promoteurs pour améliorer leurs propositions si on estime qu'elles en valent la peine).

Les deux méthodes fonctionnent bien quoique la première qui consiste à obtenir d'abord des idées soit vraisemblablement plus efficace et efficiente si la portée du programme est vaste et l'appel de proposition assez générale. Par contre, si le projet de subventions vise une petite collectivité précise, il sera peut-être plus judicieux de demander aussitôt des propositions complètes.

Comme les projets de subventions s'étendent sur quelques années et qu'ils deviennent connus, on a de plus en plus tendance à inviter les demandeurs à présenter non pas des propositions complètes mais les grandes lignes des propositions de recherche pour qu'on puisse présélectionner les propositions et établir ensuite la liste de celles qui sont retenues pour considération ultérieure. C'est seulement alors que les demandeurs sont appelés à élaborer des propositions complètes sur lesquelles se fondent les décisions de financement (c'est à ce moment-là qu'on demande à ces derniers de remplir un formulaire détaillé de demande de financement pour s'assurer que les principales pièces d'information sont fournies en même temps que la proposition de recherche)

Un des problèmes par rapport aux propositions complètes tient au fait que les organisations qui ont plus de ressources ou d'expérience ont un avantage net en raison de leur habileté dans la rédaction et la présentation de propositions. Grâce à la soumission des idées, on peut identifier les promoteurs qui ont éventuellement de bonnes idées mais qui ne sont pas familiers avec la présentation de propositions. Ils peuvent être encadrés tout au long de l'étape d'élaboration (certains projets de subvention comportent aussi un volet d'aide financière et technique en vue d'une meilleure élaboration de propositions complètes) – il s'agit, toutefois, ici d'une activité qui demande de l'énergie et du temps et, par conséquent, d'importantes ressources. Aussi faut-il en tenir adéquatement compte lors de la planification du projet. Une autre préoccupation qui concerne des donateurs axés sur la recherche comme le CRDI est le dilemme qui peut exister entre le financement de la recherche et le financement de la mise en oeuvre par le biais des projets de subventions — c'est tout particulièrement vrai lorsque les subventions sont accordées aux ONG et aux organisations communautaires qui ont besoin de modestes investissements pour s'attaquer à des problèmes de développement au niveau local.

Il arrive, dans le cadre de certains projets, qu'on éprouve des difficultés à obtenir des propositions qui sont bien rédigées en français ou en anglais. Pour surmonter ce problème, les projets ont prévu des fonds permettant aux chercheurs de trouver de l'aide avec la rédaction

et la présentation des propositions en français ou en anglais ou avec la traduction vers le français ou l'anglais des propositions rédigées dans la langue du pays. Il s'agit d'une approche utile et novatrice quand l'objectif est d'encourager les régions, les institutions ou les particuliers qui n'ont pas facilement accès à de tels services de soutien à présenter des propositions de projet.

Formulaires de demande

Certains programmes ont élaboré des [formulaires de demande](#) relativement détaillés alors que d'autres fournissent des [directives pour élaborer des propositions](#). L'avantage d'un formulaire détaillé réside dans le fait que toutes les données administratives et financières sont réunies avec la proposition mais il représente, par contre, beaucoup de travail pour des promoteurs qui pourraient ne pas être retenus. Il convient mieux d'utiliser ces formulaires de concert avec la méthode de présélection de sorte que seuls les demandeurs dont les « idées » ont passé l'étape initiale seront tenus de remplir des formulaires de demande détaillés.

Examen préliminaire

Bien que l'évaluation finale des propositions et les décisions de financement incombent au comité de gestion (ou un autre comité compétent — voir la figure 2), l'examen préliminaire des propositions peut être délégué à une ou deux personnes (leur évaluation doit toutefois être étayée et consignée).

La présélection devrait permettre de :

- vérifier si la proposition comprend tous les éléments requis;
- s'assurer que la proposition répond aux lignes directrices et aux modalités du projet de subventions;
- évaluer les activités et le budget proposés;
- déterminer si le plan d'action ou le budget comporte des incohérences.

L'utilisation des [formulaires de présélection](#) peut faciliter l'examen préliminaire des propositions : les propositions qui sont jugées incomplètes ou en dehors du mandat du programme seraient rejetées (on peut utiliser des [lettres modèles](#) pour communiquer avec les demandeurs.)

Dans certains cas, on peut recevoir des propositions qui, quoique intéressantes, nécessitent du travail supplémentaire. Les demandeurs sont tenus de réviser leur proposition en se basant sur les commentaires des examinateurs et de la soumettre de nouveau. Dans d'autres cas, aux fins de renforcement de la capacité, des conseillers (ou des membres du comité d'examen) peuvent travailler avec les chercheurs pour améliorer leurs propositions ou leurs idées. Les dispositions pour traiter ces propositions varient d'une proposition à une autre; cependant si les propositions qui nécessitent du travail supplémentaire sont acceptées, il est important de préciser dans l'appel aux propositions la façon dont les propositions seront évaluées et sélectionnées et d'indiquer ce qui se produira si une ou toutes les propositions ne répondent pas aux normes préétablies. Si les propositions sont inférieures aux normes après plusieurs cycles de subvention, le gestionnaire du projet de subventions devrait envisager de modifier l'appel de propositions ou le groupe cible du projet de subventions. Si on prévoit contribuer à la reformulation des propositions inférieures aux normes, il ne faut pas sous-estimer les ressources qui seraient nécessaires à la prestation de rétroactions détaillées et de l'aide.

Certains projets de subventions ont recours à des « ateliers d'initiation » au début du processus pour peaufiner les propositions, discuter des méthodes communes de recherche et établir un réseau entre les titulaires de subventions. Cependant, en ce faisant, on peut provoquer des mécontentements parmi ces derniers parce qu'ils sont tenus de revoir leurs propositions alors qu'elles ont déjà été acceptées — certains programmes considèrent changer ces ateliers d'exercices de re-rédaction des propositions en des séances d'examen par les pairs et d'échange d'information.

Examen et évaluation

Lorsque les propositions auront passé la phase de la sélection initiale, il faudra les évaluer au regard des critères administratifs et de programmes qui ont été divulgués. L'examen des propositions peut avoir lieu au cours d'une réunion du comité de projet compétent (voir la figure 2) ou dans le cadre d'échange de courriels et de consultation entre les examinateurs. Dans certains cas, les examinateurs peuvent décider de solliciter l'opinion des personnes externes sur les propositions qui ont rapport avec leurs domaines d'expertise immédiats.

Les propositions qui ne répondent pas aux critères établis publiquement ou qui sont incomplètes ne seront acceptées que dans des circonstances exceptionnelles. Autrement, en acceptant de telles propositions, on envoie un piètre signal à ceux qui présentent des propositions : la rigueur au niveau des programmes et de l'administration devrait servir d'exemple à suivre pour approuver des propositions et les gestionnaires de projet devraient exiger la conformité à un ensemble de normes minimales prévues et être déterminés à les appliquer.

Dans la mesure où toutes les propositions examinées à cette étape devraient être conformes aux directives de programme, l'évaluation doit porter sur des [critères d'examen](#) spécifiques comme :

- la validité de la méthodologie de recherche;
- la faisabilité des activités proposées au regard des ressources humaines et financières disponibles ou requises;
- la probabilité de produire des résultats utiles;
- les liens avec la politique ou la mise en oeuvre;
- les compétences en matière de gestion de la recherche et la responsabilité financière du promoteur;
- un examen des antécédents du demandeur à cet égard (s'ils existent);
- le recours, dans la recherche proposée, à des directives normalisées en matière d'« éthique » (voir les lignes directrices du CRDI dans la section A4 des [conditions additionnelles régissant l'octroi de subvention](#)).

Transparence

Pour s'assurer de la transparence et de l'impartialité de toutes les décisions, il faut déterminer avec circonspection s'il y a un conflit d'intérêt réel ou perçu entre un membre du comité et le demandeur. Si tel est le cas, la personne doit se retirer de l'évaluation de la soumission en question (des lignes directrices pour traiter des cas de conflit d'intérêt possible au sein du comité devraient être élaborées et convenues d'avance).

Une fois que le comité aura pris ses décisions concernant les propositions, il faudra informer tous les demandeurs des résultats du processus. Il convient de divulguer le nom des demandeurs retenus ainsi que le résumé de leur proposition. La transparence du processus de prise de décision est considérée comme étant un des principaux points forts des projets de subvention.

Liste de contrôle de la diligence raisonnable

- Déterminer si les propositions sont complètes.
- Évaluer si les propositions sont conformes aux lignes directrices du projet de subventions.
- Si une proposition est incomplète ou ne cadre pas avec les lignes directrices du projet, la rejeter (ou entamer des discussions sur la façon de l'améliorer).
- Si une proposition passe la sélection préliminaire, informer le requérant de la date prévue pour l'examen et la prise de décision.
- Examiner le bien-fondé relatif de toutes propositions en se basant sur des critères d'évaluation établis et les « noter ».
- Une fois toutes les propositions examinées et les décisions de financement prises, communiquer publiquement ces décisions à tous les demandeurs.

Conservation des dossiers

Comme il s'agit d'un processus qui est public et dont il faut rendre compte, il est important de consigner toutes les décisions arrêtées, les dates auxquelles des mesures sont adoptées ainsi que le nom des personnes (ou des comités) qui ont pris les décisions en question.

Pour ce qui est de la reddition de comptes, il est impératif que les procès-verbaux de toutes les réunions de comité au cours desquelles on a pris les décisions de financement soient dûment établis par écrit et versés au dossier. Il ne faut d'ailleurs pas sous-estimer les ressources requises en vue d'un appui administratif adéquat.

Les exigences administratives (les autorisations gouvernementales, les lettres de subvention, les paiements, les rapports de suivi) relatives à chaque demandeur sélectionné augmentent la charge de travail du personnel administratif — il ne faut pas sous-estimer le volume du travail administratif qu'il faut consacrer, surtout si les charges administratives sont combinées à des responsabilités en matière de promotion. Plusieurs projets engagent du personnel spécialement pour gérer et administrer leurs subventions.

Page couverture

Pour faciliter la tenue des dossiers, il convient de préparer une [page couverture](#) et de l'attacher à chaque proposition. On peut se servir du même système manuel qui est utilisé pour enregistrer les actions prises au regard de la proposition ou d'une feuille d'approbation séparée, laquelle doit comporter au moins :

- le nom du promoteur;
- le titre de la soumission;
- la date de l'examen préliminaire (confirmant que la proposition est complète et qu'elle répond aux critères du projet) et les initiales de la personne qui a effectué l'examen;
- la date à laquelle le comité s'est réuni pour examiner la proposition;
- la décision du comité;
- la raison ou les raisons de la décision prises;
- la date à laquelle la décision a été communiquée au promoteur.

Les candidats qui n'ont pas obtenu de l'aide à la recherche mentionnent souvent qu'ils aimeraient connaître les raisons du rejet de leur proposition et recevoir des suggestions pour l'améliorer. Bien que la transmission de telles rétroactions soit infaisable dans la plupart des cas, le comité pourrait envisager de faire part de leurs commentaires à certains demandeurs (surtout si le comité s'attend à recevoir d'autres demandes de cette personne ou de cette organisation ou s'il veut l'encourager à présenter une autre proposition plus tard). Une telle approche pourrait entraîner une charge de travail et des ressources supplémentaires pour les membres du comité et pour la personne qui est chargée de transmettre les commentaires aux demandeurs.

Ouverture et tenue des dossiers

Les actions à prendre relativement au classement lors de la réception des propositions sont liées au processus d'examen et de sélection des propositions. En général, lorsqu'on reçoit les propositions, on les présélectionne pour déterminer si elles satisfont aux normes minimales d'admissibilité.

La décision concernant la façon de classer les renseignements de chaque projet dépend de l'étape à laquelle est rendu le projet dans le processus d'examen.

- Les propositions qui ne passent pas la présélection sont classées dans un seul dossier qui contient toutes les propositions rejetées ainsi qu'une feuille de couverture et les raisons des rejets.
- Chaque proposition qui passe le processus d'examen initial est classée dans un dossier séparé.
- Les propositions qui sont rejetées plus tard au cours du processus d'examen sont conservées dans leur dossier avec les documents étayant leur rejet (par exemple, le procès-verbal de la réunion au cours de laquelle on a pris la décision de ne pas financer le projet). Cependant ces dossiers doivent être « clos » et transférés dans un autre classeur.
- Les propositions pour lesquelles le financement est approuvé doivent être conservées dans le classeur des dossiers « actifs ».

Le dossier individuel de chaque proposition acceptée doit contenir les documents pertinents à la proposition, à son examen et à son statut juridique. Il est important de déterminer :

- Quels sont les documents à verser dans le dossier ? — Il faudrait y inclure au minimum la proposition de projet officielle et la lettre d'accompagnement ou la fiche de demande, le compte-rendu de la réunion au cours de laquelle le comité a pris la décision de financement, les documents juridiques tels que l'autorisation du pays, et la lettre de subvention envoyée au demandeur.
- Qui a la responsabilité de l'ouverture et de la tenue des dossiers ?
- Quelle est la durée de conservation des dossiers ? — Normalement il faudrait les garder pendant 6 ou 7 ans.
- Faut-il conserver les documents sous forme papier ou électronique ?
- Quand faudrait-il fermer les dossiers et quelles sont les procédures de [fermeture et archivage des dossiers](#) ?

Le classement électronique des dossiers soulève de nouvelles questions comparativement au classement sous forme papier, notamment :

- le type de système de classification des dossiers à utiliser;
- le format des fichiers à utiliser pour les dossiers;
- la stratégie d'indexation et de métabalisage des fichiers;

- le type de support de données à utiliser et son accessibilité à long terme;
- la stratégie de sauvegarde à mettre en œuvre.

Liste de contrôle de la conservation des dossiers

- Préparer le dossier et la liste de vérification (page couverture) de toutes les propositions reçues.
- Enregistrer et dater toutes les actions prises au regard des propositions.
- Informer tous les demandeurs des résultats de l'examen de leur proposition.
- Fermer les dossiers conformément au calendrier des actions tel que convenu.
- Conserver les dossiers des anciens projets pendant au moins la durée prescrite par le CRDI.

Approbation des subventions

Dans le cadre de l'appel de propositions, il est important de préciser qui (ou quel comité, voir la figure 2) prend les décisions, d'identifier les membres du comité et de clarifier les responsabilités de chaque membre du comité relativement à l'examen des propositions. Toutes les parties associées au projet doivent comprendre clairement la façon dont les décisions de financement sont prises.

Critères spécifiques

Il faut, d'une part, divulguer les critères qui ont été élaborés dans le cadre du projet de subventions pour évaluer les propositions et, d'autre part, fonder les décisions de financement sur ces critères. Grâce à cette liste, chacun des membres du comité d'examen peut ainsi étudier les propositions au regard des mêmes critères. Certains projets requièrent des examinateurs qu'ils attribuent des valeurs numériques spécifiques à chaque critère lors de leur évaluation des propositions, ce qui permet aisément de comparer les évaluations des différents examinateurs et de calculer le total. Le tableau 3 présente une simple grille d'évaluation fondée sur un système de cotation numérique. Les projets du CRDI utilisent en fait différentes [grilles d'évaluation](#).

Tableau 3 : Simple grille d'évaluation qui pourrait être utilisée pour normaliser l'examen des propositions

Groupe de critères d'évaluation (les critères de chaque groupe seront spécifiques à chaque projet de subventions)	Pondération (à accorder aux critères de chaque groupe de critères d'évaluation)
Admissibilité	Ce facteur est primordial : il faut que la proposition passe par cette étape pour qu'on puisse poursuivre son évaluation.
Présentation et complétude des renseignements d'ordre administratif	5
Contexte et bien-fondé	5
Méthode (s'agissant de la recherche, ce facteur a la pondération la plus élevée)	40
Calendrier	10
Résultats et stratégie d'utilisation (liens avec la politique ou la mise en oeuvre)	10
Expérience du personnel ou de l'institution	20
Budget	10
Total	100

Échéancier

Il convient d'établir d'avance un échéancier afin de fixer les dates des réunions du comité chargé d'examiner les propositions ainsi que celles auxquelles les décisions seront prises. Ces dates doivent être rendues publiques de sorte que les promoteurs sachent à quel moment les

décisions concernant leur proposition seront prises et leur seront communiquées. Une fois que les membres du comité auront décidé du calendrier des réunions, ils doivent convenir des dates suivantes et les respecter :

- la date de réception des propositions ou des idées;
- les dates de présélection des propositions ou des idées;
- la date de transmission des propositions ou des idées aux membres du comité pour qu'ils puissent les étudier avant la réunion du comité;
- la date de diffusion des résultats.

Toutes les décisions prises par le comité d'examen doivent être transcrites en procès-verbaux et divulguées selon le calendrier préétabli.

Liste de contrôle de l'approbation des subventions

- S'assurer que les promoteurs et les membres du comité d'examen ont parfaitement connaissance de tous les critères.
- Transmettre les propositions ou les idées aux membres du comité conformément au calendrier préétabli.
- Veiller à ce que les propositions ou les idées soient toujours accompagnées d'une fiche des « critères d'évaluation ».
- Transcrire en procès-verbaux toutes les décisions prises par le comité.
- Informer les promoteurs des décisions prises, selon le calendrier préétabli.

Communication de l'avis de subvention

Une fois qu'on a décidé des propositions qui seront financées, il faut communiquer cette décision aux promoteurs retenus au moyen d'une lettre « officielle » indiquant que la proposition est acceptée. Cette lettre est un contrat qui précise les conditions régissant la subvention octroyée. Le contrat doit indiquer, d'une part, le rapport juridique entre l'octroyeur de subventions et le bénéficiaire et, d'autre part, l'obligation de ce dernier de rendre compte (voir la [figure 4](#)). Ces conditions doivent être précisées clairement à l'intention du titulaire de la subvention dans la mesure où elles font partie de l'appel de propositions initial. Ce contrat constitue la base d'une gestion et d'une évaluation de projet efficace.

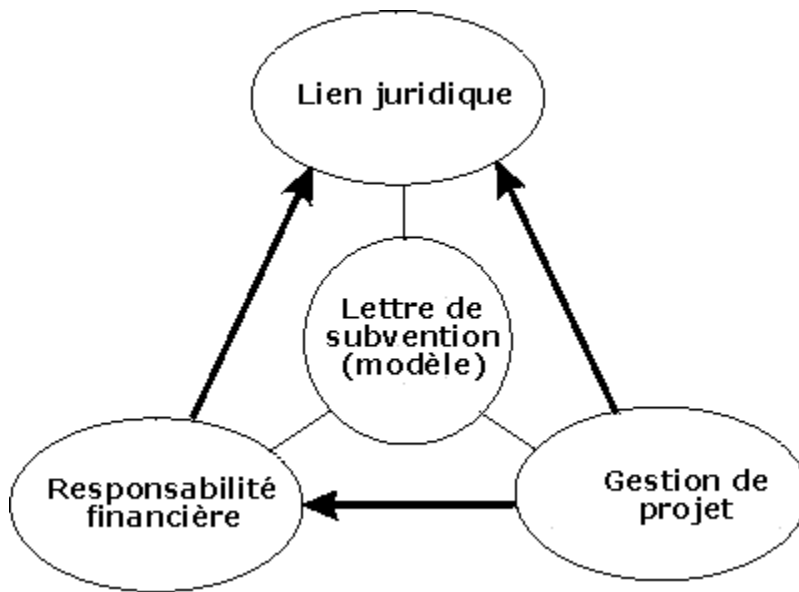


Figure 4 : La relation entre la gestion de projet et la responsabilité juridique et financière est indiquée explicitement dans la lettre de subvention.

Certains projets de subventions utilisent une [demande détaillée de subventions](#) laquelle comprend tous les renseignements nécessaires à l'organisme de gestion pour octroyer une subvention au bénéficiaire. Cette pratique facilite grandement la préparation de la lettre de subvention mais elle suppose aussi que les demandeurs doivent remplir toutes ces formalités administratives sans avoir l'assurance qu'ils seront présélectionnés ou qu'ils obtiendront une subvention. Pour cette raison, les projets qui ont recours à ce mécanisme de demande de subvention n'invitent souvent que les demandeurs présélectionnés de remplir ce formulaire. Ce n'est qu'à ce moment que ces derniers sont appelés à entreprendre d'autres processus préalables à l'octroi d'une subvention (p. ex. les autorisations gouvernementales). L'utilisation d'un formulaire de demande de subventions peut simplifier la préparation de la lettre de subvention dans la mesure où on peut référer au formulaire de demande et aux clauses normalisées qui figurent dans le formulaire.

Lettre de subvention

La lettre de subvention est un document juridique qui doit être rédigé avec soin et comporter les modalités en vertu desquelles la subvention ou la contribution a été octroyée, des

modalités qui reflètent les exigences en matière de gestion de projet ainsi que le cadre de responsabilisation financière du donateur (voir la [figure 4](#)). La lettre de subvention doit indiquer explicitement les responsabilités tant de l'organisme qui accorde la subvention ou la contribution que celles de l'organisation ou du particulier qui reçoit les fonds.

Subventions pures et contributions

La gestion de projet est étroitement liée à la responsabilité financière. En général, les institutions qui gèrent un projet de subventions doivent décider d'accorder des fonds soit à titre de subvention pure, soit à titre de contribution.

Les **subventions pures** sont :

- ouvertes aux particuliers et aux institutions;
- fondées sur la détermination du décideur que tous les critères d'admissibilité, qu'ils soient techniques ou administratifs, sont satisfaits lors de l'approbation (aucune communication de l'information technique ou financière à l'administrateur du projet de subventions n'est requise, mais le bénéficiaire doit, toutefois, faire parvenir une déclaration écrite avant le versement de la subvention);
- versées au moment de l'approbation (sous réserve de la situation de trésorerie globale du projet).
- La propriété intellectuelle appartient entièrement au bénéficiaire (le donateur peut revendiquer les droits de divulgation et demande habituellement que les résultats soient du domaine public).

Les subventions pures s'appliquent surtout aux bourses à court terme, bien définies et relativement à faible risque. Bien que la communication de l'information financière ne soit pas requise, la lettre de [l'entente de subvention pure](#) doit contenir des dispositions sur la vérification et l'examen des dossiers du boursier. Les [critères d'évaluation et de vérification](#) du CRDI ont été élaborés pour s'assurer que la reddition de comptes fait partie intégrante de ses pratiques de financement de la recherche ou des activités de soutien de la recherche. L'administrateur du projet de subventions doit avoir en place une stratégie pour examiner un échantillon de bourses en vue de contrôler la qualité et les retombées du programme. La lettre de subvention doit comporter, entre autres,

- le but de la subvention;
- la méthode de versement;
- une assurance que le projet se conformera aux lois nationales;
- une clause concernant les dépenses remboursables;
- une déclaration indiquant que le boursier conserve la propriété intellectuelle des résultats (bien que le donateur puisse se réserver le droit de diffuser les résultats advenant que le bénéficiaire ne veuille pas ou ne puisse pas le faire).

Dans le cas des **contributions** :

- le donateur s'attend à ce que le bénéficiaire contribue, en nature ou en espèces, aux coûts de la recherche;
- la recherche devrait produire un rendement technique ou des extrants (c.-à-d. des résultats), compte tenu des fonds octroyés;
- la propriété intellectuelle du projet appartient au titulaire de la subvention mais elle est automatiquement partagée avec le donateur;
- il faut faire preuve de rendement satisfaisant pour continuer à recevoir des fonds de subvention – autrement dit, les versements futurs sont tributaires des résultats du projet;
- le bénéficiaire doit rendre compte de tous les fonds.

Les [accords de contribution](#) s'appliquent aux projets à long terme, axés sur le processus et à risque relativement élevé (le CRDI utilise deux types d'accord, à savoir le [PACS](#)).

L'administrateur du projet de subventions a le droit de regard sur les extrants. Le titulaire de la subvention conserve la propriété intellectuelle des résultats mais en partage les avantages avec le donateur.

Les contributions sont très souvent versées à terme échu, en fonction des rapports financiers détaillés et étayés par des reçus. Par contre, les fonds sont versés d'avance dans le cas des projets de recherche, mais il faut, toutefois, justifier les avances antérieures avant que le prochain versement ne soit autorisé.

Liste de contrôle de la communication de l'avis de subvention

- Préparer la lettre de subvention ou de contribution pour chaque demandeur sélectionné (en s'assurant que les modalités normalisées figurent dans ces lettres et que les calendriers de versements et de communication des rapports y sont clairement indiqués).
- Envoyer la lettre au bénéficiaire (en vue de sa signature et de l'émission éventuelle du premier versement ou pour l'informer que la subvention ou la contribution a été approuvée et confirmer le transfert du premier versement).
- Enregistrer la date d'envoi de la lettre de subvention ou de contribution ainsi que la date et le montant du versement (s'il y a lieu).
- Enregistrer la date à laquelle la lettre de subvention ou de contribution dûment signée a été retournée ainsi que la date et le montant du versement fait en fonction de la date de réception de la lettre signée.

Contrôle des subventions

Le contrôle est important, tant du point de vue administratif et financier que de celui de programme : il consiste, entre autres, à verser et enregistrer les paiements, à suivre les rapports d'étape reçus, à évaluer les activités pour s'assurer qu'elles sont conformes aux plans précisés dans l'accord de subvention et à fournir des conseils et des directives.

Le contrôle et l'évaluation des projets de subvention sont des activités qui peuvent être ardues et chronophages, or le volume de travail est souvent sous-estimé. Il faut, par conséquent, accorder une attention particulière à ces aspects au moment de la préparation des budgets et des plans de travail du projet. Plus précisément dans le cas des concours ouverts portant sur de nouveaux domaines de programme, l'éventail des sujets peut être plus vaste que prévu, ce qui rend, le processus de contrôle plus laborieux dans la pratique parce qu'il faut fournir des conseils et de l'aide sur un grand nombre de questions de recherche et de méthodes. L'expérience a montré que le niveau de réceptivité des titulaires de subvention et le degré de rigueur de la gestion des projets individuels et de subventions sont directement proportionnels au niveau de contrôle et de suivi. On ne saurait surestimer les effets du contrôle.

Système de suivi

L'expérience des projets de subventions suggère qu'il faut de l'organisation pour traiter des aspects administratifs et financiers d'un projet de subventions en raison du nombre de versements à faire et de rapports à vérifier. Aussi, les efforts supplémentaires déployés au début du projet pour s'assurer que les systèmes sont établis adéquatement permettent-ils d'éviter une surcharge de travail et des problèmes durant la vie du projet.

Les procédures relatives aux versements des subventions doivent permettre de s'assurer que les bons montants sont payés à la bonne date et au bon bénéficiaire, tandis que le système de suivi contribue à veiller à ce que les versements soient enregistrés dans la piste d'audit pertinente (par exemple, le premier versement est basé sur la signature de l'accord de subvention et les autres versements sur l'atteinte des repères précis du projet). Les lignes directrices du CRDI relatives à la dimension administrative et financière des projets sont disponibles [ici](#).

Un suivi efficace permet de minimiser ou de prévoir des retards dans les projets individuels. Du fait que chaque projet de subventions comporte plusieurs différents bénéficiaires, les délais associés à un bénéficiaire peuvent avoir des incidences sur le travail des autres (par exemple, des ateliers de mi-parcours pour examiner les progrès de la recherche). Les retards enregistrés plus tard au cours du cycle de vie des projets individuels peuvent surseoir la fermeture des dossiers du projet et rendre nécessaire la prorogation du projet global de subventions ou l'apport supplémentaire de fonds.

Rapports de projet

Pour ce qui est des programmes, il faut élaborer des lignes directrices claires relativement aux rapports sur les progrès des activités visées par la subvention. Ces lignes directrices doivent faire partie intégrante de la lettre de subvention ou du protocole d'accord fixant les conditions de la subvention et porter sur les délais de soumission ainsi que sur le contenu et l'étendue des rapports (voir les lignes directrice du CRDI pour la préparation du [rapport d'étape technique](#) et du [rapport technique final](#)). Il est important de trouver un juste équilibre entre le

besoin de renseignements, la capacité du personnel en charge d'examiner les rapports et l'obligation du titulaire de la subvention de fournir de tels rapports pour renforcer la mise en oeuvre et la gestion des activités de recherche.

Rapports financiers

La communication de l'information financière dépend du type de subvention et de l'accord que le boursier a signé. Si la bourse est une subvention pure, il n'est pas nécessaire de faire rapport des dépenses des fonds de façon détaillée. Par contre, s'il s'agit d'un accord de contribution, il faut enregistrer systématiquement les montants et les dates de tous les versements et les étayer par des reçus. Il est aussi important d'inscrire les dates auxquelles les rapports sont dus ainsi que les actions qui résultent de la réception de rapports satisfaisants. Normalement, ces rapports contiennent un compte-rendu narratif du progrès de la recherche (faisant état des réussites et des échecs) et un [rapport financier](#) qui indique la situation financière actuelle du projet. Il est utile d'élaborer une [liste de vérification](#) pour faciliter l'examen des rapports financiers.

Pour réduire le travail des bénéficiaires et de son personnel, le CRDI s'est fixé comme règle de simplifier et rationaliser le processus de communication de l'information financière ainsi que les exigences relatives au niveau de détail des rapports financiers.

Parfois, les bénéficiaires ne savent pas exactement à qui ils doivent faire rapport sur différents sujets — il y a, par exemple, une personne-ressource des questions d'ordre financier, une deuxième personne pour les aspects contractuels et une troisième pour tout ce qui a trait aux programmes. Il est, par conséquent, important de clarifier les rapports hiérarchiques.

Vérification

Le donateur peut, à l'occasion, décider d'entreprendre un examen ou une vérification des finances du projet. Les programmes de vérification examinent habituellement au moins 2 à 3 % des bénéficiaires qui sont choisis au hasard.

Conjuguées à d'autres éléments de contrôle, les vérifications fournissent la garantie que les fonds du donateur sont utilisés aux fins prévues. Un donateur n'a aucun moyen de s'assurer que les bénéficiaires se conforment aux modalités de leurs accords de subvention parce que les rapports financiers ne contiennent habituellement pas assez de détails pour vérifier la conformité ou la plausibilité des demandes. Les examens détaillés des demandes et des rapports financiers sont, par conséquent, des éléments essentiels du contrôle financier des accords de subvention.

Une vérification ne doit pas entraîner des délais dans les versements prévus (sauf en cas de fraude présumée). Idéalement, la vérification devrait avoir lieu environ un an avant la date prévue de fin du projet.

Rétroactions aux bénéficiaires

Lorsqu'on reçoit les rapports, il convient d'enclencher des processus d'examen et d'évaluation des rapports narratifs et financiers. L'examen devrait, au minimum, assurer que les activités entreprises s'inscrivent dans les buts du projet et sont conformes au calendrier et aux plans de

travail qui ont été approuvés. C'est un aspect important de la gestion de projet parce qu'il permet au personnel administratif et de programme d'aider les bénéficiaires à résoudre les problèmes qui peuvent survenir et d'approuver toute modification qu'il faut apporter à la conception ou à la mise en oeuvre du projet pour régler ces problèmes. Si les problèmes semblent sérieux, l'organisation administratrice peut décider de recourir aux services d'un consultant externe pour fournir une aide spécialisée à la mise en oeuvre du projet ou pour effectuer une vérification des rapports financiers du bénéficiaire.

Liste de contrôle

- Avant que le projet ne commence, il faut s'assurer de la mise en place des systèmes pour contrôler les versements et les rapports requis durant la vie du projet de subventions.
- Enregistrer les montants et les dates de tous les versements.
- Consigner la réception de tous les rapports et s'assurer que les mesures de suivi nécessaires sont prises.
- S'assurer que le bénéficiaire est informé des éléments requis dans les rapports techniques et financiers.
- Fournir aux bénéficiaires des commentaires sur leurs rapports.
- Examiner et approuver, lorsqu'il y a lieu, les changements suggérés dans le cadre du projet.
- Recourir, au besoin, à des consultants ou à des vérifications financières.

Diffusion des résultats

Lorsqu'un projet est presque arrivé à terme, c'est un excellent moment pour s'assurer qu'on consigne les réalisations tant du projet global d'octroi de subventions que des projets individuels qui sont financés par le projet d'octroi de subventions et qu'on divulgue adéquatement tous les résultats de projet. Idéalement, il faudrait planifier la diffusion des résultats dès le début du projet et tenir compte des dépenses et de la charge de travail inhérentes dans la stratégie d'ensemble et le budget du projet. Par exemple, il convient, dans les projets ayant des répercussions politiques, de penser comment impliquer et intéresser les décideurs à la recherche proposée et comment synthétiser et présenter les résultats de façon qu'ils soient utiles aux décideurs de divers niveaux (p. ex. au niveau du village, de la province ou du pays).

Il faudrait s'assurer que les résultats d'une série de projets au sein d'un réseau de recherche sont intégrés et divulgués de sorte que leur somme puisse contribuer de manière significative à un but commun.

On consacre habituellement peu d'effort à l'évaluation et à la diffusion des résultats des subventions de recherche. Or, il est important de fournir des rétroactions à ceux qui sont en charge de la recherche ou qui concourent à une formation universitaire spécifique, de trouver des mécanismes pour faire connaître publiquement ces efforts, pour y associer les décideurs ou les services de vulgarisation, selon le cas, et pour créer des réseaux entre les bénéficiaires de subventions.

Il faut accorder une attention particulière à la diffusion des résultats d'un projet lorsque celui-ci est presque complété même si cette activité n'a pas été prise en compte au début du projet. Il faudrait entamer des discussions avec les bénéficiaires pour déterminer comment les résultats pourraient être utilisés, qui pourraient en faire une utilisation efficace et quelle est la meilleure façon de communiquer les résultats aux publics les plus importants (voir le [tableau 4](#)). Parmi les méthodes possibles, on peut penser :

- aux articles publiés dans des revues évaluées par des pairs;
- aux notes dans des bulletins ou des revues spécialisés;
- aux sujets de discussion sur des forums en ligne;
- aux réunions et aux présentations face-à-face dans le cadre des conférences;
- aux chroniques et aux articles de fond dans les communications de masse locales (p. ex. la radio, la télévision et les quotidiens);
- aux documents (écrits ou audio-visuels) qui peuvent être partagés avec les services de vulgarisation;
- groupes de discussion au sein des collectivités;
- aux documents de discussion ou aux mémoires à l'intention des responsables des politiques.

Étant donné l'importance des documents, des relations publiques et de l'évaluation pour améliorer la recherche à l'avenir ainsi que pour produire les retombées des projets et les mettre en oeuvre, il convient d'allouer 10 % des ressources de projet à de telles activités.

Le CRDI inclut dans le protocole d'accord fixant les conditions de la subvention une clause normalisée relative à la dissémination (voir les lignes directrices du CRDI dans la [section A6 de l'annexe A du PACS](#)) et précise qu'un énoncé à ce sujet devrait figurer dans l'accord de subvention normalisé de tout projet de subvention. Cette clause donne au bailleur de fonds le droit de divulguer les résultats de la recherche qu'il finance advenant que le bénéficiaire ne veuille pas ou ne puisse pas le faire. Dans certains cas, il pourrait être nécessaire de considérer la possibilité que les résultats du projet soient brevetés. Aussi faudrait-il, dans la mesure du possible, prévoir la signature d'accord et inclure un [contrat de brevet](#) dans la documentation du projet.

En raison de la modicité du montant de la subvention, les titulaires ou les bénéficiaires de subventions sont parfois peu disposés à faire rapport de leur travail. Le personnel des donateurs est, pour le même motif, moins enclin à surveiller de près ces activités.

Tableau 4. Différents publics et les stratégies de diffusion les plus efficaces pour les atteindre

Utilisateurs	Stratégies de dissémination efficaces
Décideurs à l'échelle nationale	Bulletins Réunions face-à-face Conférences Moyens de communication de masse
Décideurs, fermiers et membres des collectivités à l'échelle locale	Brochures Festivals, expositions ou événements culturels Médias locaux Participation des utilisateurs à titre de partenaires à la recherche Traduction locale
Pairs et autres chercheurs	Publications scientifiques Conférences Établissement de réseaux Lunchs de travail
Autres organisations	Établissement de réseaux Sites Web Contacts personnels Conférences
Décideurs à l'échelle internationale ou régionale	Organisations régionales, conférences et événements parallèles Recours à des questions « brûlantes » pour attirer l'attention au niveau régional et engager des dialogues

Liste de contrôle de la diffusion des résultats

- Examiner les résultats du projet et les plans de diffusion et déterminer si de l'aide est nécessaire pour divulguer les conclusions de la recherche.
- Prendre en considération les résultats qui pourraient donner lieu à une demande de brevet.
- Élaborer des plans, le cas échéant, pour faire la synthèse des résultats selon des formats qui conviennent à différents publics et médias et concevoir une stratégie pour divulguer ou faire connaître les résultats.

Évaluation de projet

Quand un projet arrive presque à terme, c'est une excellente occasion pour des organisations associées au projet de faire le point sur les leçons apprises et de les documenter. Le processus d'évaluation et d'apprentissage devrait avoir lieu au moins à deux niveaux. Au premier niveau, il est important d'évaluer chaque projet individuellement au regard de ses objectifs de projet. Au second niveau, il faudrait examiner le groupe de projets appuyés par le projet d'octroi de subventions pour déterminer si ces projets en tant que groupe contribuaient aux objectifs d'ensemble du projet d'octroi de subventions.

Par le passé, les évaluations menaient à l'établissement de « fiches de rendement » des projets. Les organisations donatrices veulent toujours savoir si les ressources qu'elles ont investies ont été utilisées judicieusement, mais comme les activités de développement ont évolué et deviennent plus holistiques et plus multidisciplinaires (c'est-à-dire qu'un plus grand nombre de partenaires et de parties intéressées y prendre part) et que des approches participatives deviennent plus usitées, des institutions et des projets n'acceptent plus qu'on leur impose des évaluations – des organisations bénéficiaires et des collectivités impliquées dans la recherche veulent également tirer parti et apprendre des évaluations.

Ces tendances ont permis à l'évaluation de se transformer d'un outil de « contrôle » en un outil qui renforce l'autonomie des organisations ainsi que de contribuer à l'apprentissage organisationnel. Parallèlement à l'élaboration des plans en vue de l'évaluation, il faudra définir un cadre pour orienter la cueillette et l'analyse des données. Un tel cadre est utile parce qu'il permet :

- à tous ceux qui sont impliqués dans le projet d'avoir une idée de l'objet de discussion et d'examen;
- à toutes les parties concernées de savoir sur quoi se concentrer au cours des discussions;
- d'inscrire les données recueillies dans un tableau plus complet ou une perspective plus large;
- de comprendre tous les éléments et les liens qui existent entre eux.

Les évaluations peuvent aider les gestionnaires de projet, les personnes chargées de la mise en œuvre des projets et les publics cibles de recueillir, vérifier et utiliser les renseignements en vue des décisions. En consignait les extraits des projets individuels ainsi que ceux du projet d'octroi de subventions et en documentant le progrès et les réalisations, le processus d'évaluation peut :

- améliorer le rendement en aidant les gestionnaires, les personnes chargées de la mise en œuvre des projets et les publics cibles de comprendre le rendement du projet;
- documenter les leçons apprises et les intégrer aux processus de planification et aux activités futures;
- renforcer la reddition de comptes en démontrant comment les ressources étaient utilisées et les résultats produits;

- être utilisé comme un « outil de commercialisation » pour les concours de subventions futurs et comme des exemples des types d'activité que le programme appuie et les types de résultats escomptés.

Le CRDI a élaboré des principes directeurs concernant l'évaluation.

- L'évaluation devrait permettre d'améliorer la planification et l'exécution des projets.
- Il n'existe pas une seule méthode d'évaluation générique supérieure à toutes les autres.
- Les évaluations doivent mobiliser les intervenants pertinents.
- Les processus d'évaluation devraient satisfaire aux normes déontologiques pour la recherche.
- Le suivi et la planification de l'évaluation sont des éléments à valeur ajoutée au stade de conception d'un projet ou d'un programme.
- L'évaluation doit être un atout pour les personnes évaluées.
- L'évaluation est à la fois une science et un art.
- Les évaluations sont un moyen de négocier des réalités différentes.
- À l'issue d'une évaluation, l'organisation qui en fait l'objet doit être mieux à même de s'engager dans des processus d'évaluation et d'en utiliser les conclusions.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur l'évaluation de projet, consulter le site Web de la [Section de l'évaluation du CRDI](#).

Liste de contrôle de l'évaluation

- Élaborer un cadre d'évaluation participative pour orienter l'apprentissage du projet.
- Mener l'évaluation en y faisant participer le personnel de projet (et les bénéficiaires visés).
- Utiliser les résultats de l'évaluation comme un outil d'apprentissage pour toutes les parties concernées et comme une contribution à l'amélioration des projets futurs.
- Étudier comment les résultats du projet donné pourraient être utilisés pour faire connaître la prochaine ronde de concours de subventions ou pour servir d'exemple de ce qu'on peut attendre d'un projet.

Fermeture et archivage des dossiers

La fermeture du dossier de projet officialise la fin de la subvention. Cependant, le projet ne sera clos que lorsqu'on aura reçu et accepté tous les rapports techniques et financiers. Il serait utile d'élaborer une liste de vérification abrégée ou d'adopter formellement un bref « [rapport de fin de subvention](#) » pour s'assurer que toutes les étapes nécessaires ont été prises au terme du projet.

Les étapes prises pour décider de la fermeture d'un projet sont décrites dans la [figure 5](#). Une fois qu'on aura reçu, accepté et examiné les rapports financiers et techniques, on pourra effectuer le dernier versement, étudier les stratégies de diffusion des résultats (si elles n'ont pas été tenues en compte dans la conception du projet), archiver les dossiers correspondants et fermer le compte.

Les retards dans la transmission de l'information financière par un des bénéficiaires du projet de subvention impliquent qu'on ne peut pas fermer le projet à temps. Par ailleurs, si le projet fait partie d'un réseau, d'autres activités de formation ou de réseautage peuvent être retardées parce qu'il fallait attendre que l'organisation fautive présente son état financier – Il arrive que des projets établissent un système de pénalité qu'ils appliquent au cas où les rapports financiers (ou autres) arrivent en retard.

Archivage des dossiers

Il faut établir des procédures indiquant la nature des dossiers à conserver et la durée de la conservation. Le dossier d'un projet approuvé doit comprendre au moins :

- la proposition de projet et la demande officielle;
- le procès-verbal de la réunion au cours de laquelle le comité a pris la décision de financer le projet;
- les documents d'autorisation du pays concerné (le cas échéant);
- la lettre de subvention qui avise le bénéficiaire que la subvention ou la contribution a été approuvée et qui stipule les conditions régissant la subvention ou la contribution;
- tous les rapports financiers et techniques soumis;
- les rapports d'évaluation sur les différents aspects du projet;
- les extraits du projet;
- la déclaration de la clôture officielle du projet.

Les dossiers de tous les projets (approuvés et rejetés) doivent être conservés pendant un temps donné (habituellement pendant six ou sept ans). Le CRDI a élaboré des lignes directrices spécifiques concernant la destruction des dossiers (voir le tableau 5), lesquelles doivent être considérées comme des normes minimales applicables à tous les bénéficiaires des fonds du CRDI.

Tableau 5 : Lignes directrices du CRDI relativement à la destruction des dossiers de projet

- Les dossiers de projet doivent être « légalement » fermés pendant au moins sept exercices financiers avant qu'on n'envisage leur destruction.
- Avant de procéder à la destruction des dossiers de projet, il faut envoyer la liste de tous les dossiers à détruire au « gestionnaire de documents » en vue de son approbation. Une fois l'approbation reçue, on peut commencer la destruction.
- Il faut enlever les documents sur l'historique du projet, notamment le résumé original du projet, le rapport original de fin de projet et le rapport technique final (ou le rapport final) – Il faut clairement marquer le numéro du dossier de projet sur ces documents et indiquer le type de document (p. ex. « Rapport technique final »).
- Les dossiers des projets dans lesquels le CRDI participe à un brevet doivent être conservés au complet.
- Après qu'on a enlevé du dossier de projet tous les documents sur l'historique et qu'on a reçu l'approbation écrite relative à la destruction du dossier, on peut détruire tous les autres documents. Le recyclage est la méthode choisie pour détruire cette information. Cependant, il faut traiter ces documents comme étant confidentiels, aussi faut-il les déchiqueter ou les réduire en pâte.
- Mettre les documents dans des boîtes et :
 - a) voir à ce que le contenu des documents soient clairement indiqués;
 - b) placer les documents dans des boîtes-classeurs standard par ordre numérique allant du plus ancien au plus récent (p. ex. Boîte 175-0001 à 75-0111; Boîte 275-0112 à 76-0022 et Boîte 376-0023 à 77-0234);
 - c) placer les dossiers ou les documents dans des boîtes dans le même sens et s'assurer que les étiquettes des chemises, les titres des dossiers et les numéros de dossier sont orientés vers le haut; n'inverser pas les dossiers;
 - d) cacheter les rabats inférieurs et supérieurs avec un ruban autocollant transparent de 7,5 ou 10 cm de large;
 - e) utiliser des « marqueurs permanents » sur les boîtes et « écrire clairement en lettres majuscules ».

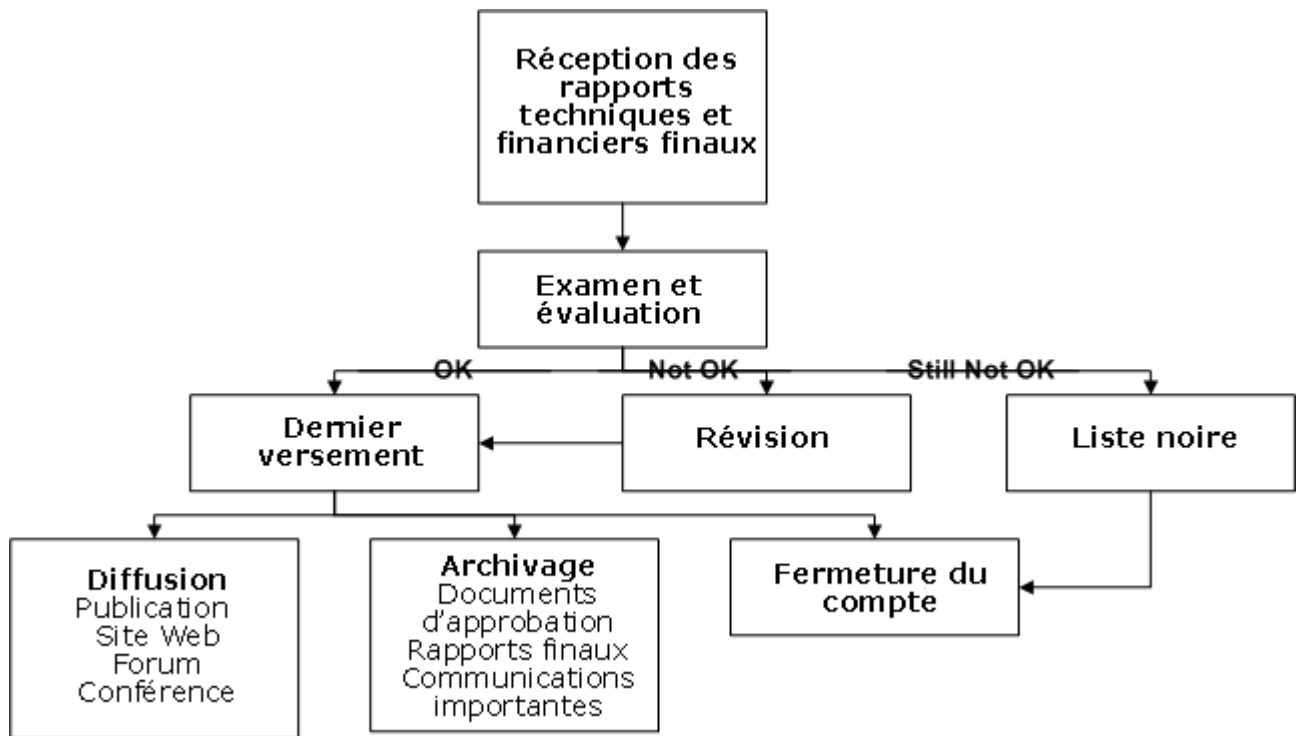


Figure 5. Ordinogramme des étapes nécessaires pour clore et archiver les dossiers de projet

Fermeture hâtive

Il peut devenir nécessaire, dans certains cas, de fermer hâtivement une subvention de projet octroyée à un particulier parce qu'elle ne donne pas les résultats attendus. Il s'agit de projet en souffrance ou échoués. L'EEPSEA a d'ailleurs élaboré de directives au regard de ces projets : les projets dont le rapport est en retard de plus de trois mois sont considérés en souffrance et ceux qui ont été classés précédemment comme étant en souffrance mais dont le rapport reste toujours dû à la date d'échéance révisée et dont les explications sont, selon l'EEPSEA, insuffisants ou incongrus. Dans les deux cas, l'EEPSEA a établi des mesures précises qu'il applique aux projets qui, à son avis, sont devenus des projets en souffrance ou échoués.

Liste de contrôle de la fermeture

- Fermer officiellement tous les dossiers de projet après avoir reçu, évalué et jugé acceptables les rapports financiers et techniques finaux.

Bibliographie sélective sur l'octroi de subventions

Arrick, Ellen et Zegans, Marc (2002), *Case Study: Building Financial Strength and Program Quality*, Ford Foundation, 9 p.

Asean Foundation (2002), *Asean Foundation Guidebook on Project Management and Funding Procedures*, Jakarta, Indonésie

Council on Foundations (2001), *Best Practices in Grants Management*, Council on Foundations

Economy and Environment Program for Southeast Asia (2003), *Procedures Manual*, CRDI, Tanglin PO Box 101, Singapore 912404

Gast, Helen C., (2002), *The Guide to Small Foundation Management – From Groundwork to Grantmaking*, Council on Foundations, 168 p.

Grantcraft, *Scanning the Landscape*, Grantcraft Project, The Ford Foundation, New York, NY, 25 p.

Grantcraft, *When Projects Flounder*, Grantcraft Project, Ford Foundation, New York, NY, 17 p.

Grantcraft, *Using Competitions and Requests for Proposals*, Grantcraft Project, Ford Foundation, New York, NY, 21 p.

Grantcraft, *Building Community: Inside and Out*, Grantcraft Project, Ford Foundation, New York, NY, 25 p.

Orosz, J.J. (2000), *The Insider's Guide to Grantmaking: How Foundations Find, Fund and Manage Effective Programs*, une publication de la W.K. Kellogg Foundation, Jossey-Bass, 1st Edition, The Jossey-Bass nonprofit and public management series, San Francisco, CA, 304 p.

Secrétariat du Conseil du Trésor (2002), *Guide sur les subvention, contributions et autres paiements de transfert*, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Ottawa (Ontario), juillet, 127 p. [[en ligne](#)]

Winder, D., DuPree, A.S., Parnetti, C., Prasad, Ch. et Turitz, Sh. (2000), *Foundation Building Sourcebook: A Practitioners Guide Based upon Experience from Africa, Asia and Latin America*, The Synergos Institute, New York, NY, 336 p.